

Halina Mortimer - Szymczak<sup>✱</sup>

## WPROWADZENIE

### OGÓLNE ZAGADNIENIA RACJONALIZACJI ZATRUDNIENIA

### PROBLEMY HUMANIZACJI PRACY

#### Polityka zatrudnienia w reformie gospodarczej

Problemy zatrudnienia zajmują ważne miejsce w polityce ekonomicznej i społecznej państwa. Nabrały one szczególnej aktualności wraz z reformą gospodarczą. Zatrudnienie w latach 80 stało się czynnikiem limitującym wzrost produkcji. Początkowo w latach 1980 - 1981 sądzono, iż w Polsce obok zjawisk kryzysowych wystąpi masowe bezrobocie. Przewidywania te okazały się błędne.

Ciekawym może być przypomnienie, iż podobne obawy towarzyszyły okresom poprzednich napięć społeczno-politycznych i usiłowaniom zmian w procesach zarządzania gospodarczego. Oszacowania bezrobocia, spodziewanego w latach 1957 - 1958 sięgały kilku milionów osób. Publikacje o tych sprawach ukazały się w połowie lat 60, zwłaszcza w tygodniku "Życie Gospodarcze". Podobnie, lecz w mniej pesymistyczny sposób przedstawiano sprawę w początkach lat 70. Sądzę, iż przewidywania te były nie tyle poddyktowane rachunkiem ekonomicznym, ce raczej społeczno-politycznym nastawieniem pewnej grupy ekonomistów, a w ślad za nimi publicystów. Obawy o przyszłość, uwarunkowane załamaniem systemu zarządzania gospodarczego, nierzadko frustracje osobiste, z powodu przegranych idei oraz nadziei na szybką naprawę gospodarki - powodują tego rodzaju postawy. Jak głęboko są one przemyślane, w jakiej mierze wpływają z własnych doświadczeń i wiedzy, w jakiej zaś są zapożyczeniem z obcej - nierzadko niemożliwej do za-

---

<sup>✱</sup> Prof. dr hab. w Katedrze Planowania i Polityki Ekonomicznej UL.

stosowania w naszych warunkach bibliografii - na te pytania nie potrafimy odpowiedzieć. Nie sędzę nawet, aby odpowiedź ta była potrzebna. Byłyby to raczej rozważania na temat "co by było, gdyby...". Osobiście daleka jestem od tego rodzaju ujmowania poruszonych kwestii.

Procesy zatrudnienia kształtują się pod wpływem wielu czynników. Współcześnie zaś najsilniej oddziałują na nie kryzys gospodarczy i reforma gospodarcza. Czynniki te pozostają w ścisłej współzależności. Wprowadzenie zasad reformy gospodarczej w warunkach kryzysu jest niezwykle trudne. Mimo to wprowadza się podstawy nowych mechanizmów funkcjonowania gospodarki narodowej. Dotyczy to także mechanizmów w zatrudnieniu, dostosowanych do nowych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, jako jednostek w dużym stopniu samodzielnych.

Poziom i struktura zatrudnienia mogą być regulowane w przedsiębiorstwach na podstawie potrzeb produkcyjnych oraz rachunku społeczno-ekonomicznego. Następuje więc inny od dotychczasowego podział zadań między centrum a przedsiębiorstwem. Zgodnie z zasadami reformy gospodarczej odstąpiono od dyrektywnych wskaźników zatrudnienia. W produkcji materialnej zlikwidowano limity zatrudnienia. Centralny plan społeczno-gospodarczy w odniesieniu do zatrudnienia możemy określić jako prognozę, a nie jak do tej pory - dyrektywę. Zmieniły się także zasady dysponowania funduszem płac. Obecnie przedsiębiorstwa dysponują własnym funduszem płac. Ustalają one ilość pracowników, ich strukturę kwalifikacyjną i zawodową oraz ilość i rodzaj stanowisk pracy. Zgodnie z potrzebami produkcyjnymi same decydują o likwidacji zbędnych bądź kreowaniu nowych stanowisk pracy. U podstaw owych zasad leży dążenie do wywołania zjawisk racjonalizacji zatrudnienia.

Sędzono, iż nastąpi poprawa organizacji i dyscypliny pracy, lepsze wykorzystanie czasu roboczego oraz wzrośnie wydajność pracy i płace. Konsekwencją winno być zmniejszenie zatrudnienia w gospodarce narodowej, zwłaszcza w dziale produkcji materialnej. Nastąpi od lat spodziewana substytucja i właściwy dobór czynników wytwórczych, zwłaszcza w warunkach ograniczenia surowcowego, materiałowego i energetycznego. Zatrudnienie oraz fundusz płac powiązany z wynikami ekonomicznymi winien regulować procesy ekonomiczno-finansowe przedsiębiorstwa.

Od 1975 r. istnieje możliwość wcześniejszego przechodzenia na emeryturę. Następnie w latach osiemdziesiątych wprowadzono dogodne warunki korzystania z zasiłków i urlopów wychowawczych. Powyższe spowodowało znaczną dezaktywizację zasobów pracy. Według szacunków z tego tytułu w latach 1981 - 1982 liczba pracujących w gospodarce narodowej zmniejszyła się o blisko 700 tys. osób<sup>1</sup>. W tej sytuacji wydziały zatrudnienia i spraw socjalnych notują zwiększoną liczbę wolnych miejsc pracy przy jednocześnie bardzo niskiej liczbie osób poszukujących pracy. Wielkości te są wyjątkowe w całym okresie powojennym. Wystąpiło niespotykane dotąd zjawisko: z jednej strony spadek zatrudnienia, z drugiej zaś najwyższa ilość wolnych miejsc pracy.

W latach 80 nastąpił spadek przeciętnego zatrudnienia w czterech podstawowych działach gospodarczych, tj. w przemyśle, budownictwie, transporcie i łączności oraz w handlu. Powyższe można tłumaczyć zmniejszoną ilością zasobów pracy. Przedsiębiorstwa zaś zawyżają zapotrzebowanie na dodatkową siłę roboczą. Zazwyczaj zgłoszenia przedsiębiorstw są wyższe od faktycznych możliwości zatrudnienia. Prawidłowość ta występuje często w deficytowym rynku pracy. Znaczna część niedoboru wynika ponadto z ruchu zatrudnionych. Szacuje się, iż nierzadko tylko 10% zgłoszeń wynikało z potrzeb wzrostu produkcji.

Przedsiębiorstwa przyjmują postawę wyczekiwania. Sądzą one, i nie bez racji, iż wraz z ożywieniem gospodarczym nastąpią warunki wzrostu produkcji i wówczas w pełni będą wykorzystane zasoby pracy. Nie zwalnia się więc doświadczonych pracowników, aby w przyszłości nie ponosić kosztów kształcenia. Znaczenie mają także względy społeczne, powodujące utrzymywanie zbędnego socjalnego zatrudnienia. Postępowanie takie również tłumaczy się deficytowym rynkiem pracy.

---

<sup>1</sup> Szeroko o sprawach tych pisze M. Kabaj w pracy: Zatrudnienie a rozwój gospodarczy. System optymalnego zatrudnienia i wysokich płac. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych. Studia i materiały, zeszyt 17 (223), Warszawa 1984, s. 36 i nast. Znajdujemy tam również zestawienia liczbowe dotyczące wzrostu emerytur i rent w latach 1970 - 1983 oraz kobiet korzystających z urlopów wychowawczych w latach 1976 - 1982. Autor pisał o tym również w uprzednio publikowanych artykułach. Por. np. M. Kabaj, Reforma a zatrudnienie, "Ekonomika i Organizacja Pracy", 1984, nr 4.



Cztery lata realizacji reformy gospodarczej, w tym zatrudnienia (1982 - 1985) nie przyniosły spodziewanych rezultatów. Nie obserwuje się zwiększonej motywacji do pełnego i produktywnego wykorzystania zasobów pracy. Nie nastąpiły większe zmiany w ilości i strukturze zatrudnienia w gospodarce narodowej, w przedsiębiorstwach i w instytucjach. Jednocześnie przy zerowym przyroście zasobów pracy w latach 80 należy poszukiwać innych źródeł uzupełnienia zatrudnienia dodatkowych pracowników. Są nimi, jak się sądzi przesunięcia strukturalne. Zmiany te winny powodować wzrost produkcji, wydajności pracy, płac realnych, a także obniżkę kosztów własnych poprzez pełniejsze wykorzystanie surowców i materiałów.

W literaturze przedmiotu oraz w praktyce gospodarczej mówi się o restrukturalizacji, która może występować w różnych formach. Najczęściej wymienia się restrukturalizację poziomą, pionową i jakościową<sup>2</sup>. Restrukturalizacja pozioma polega na przemieszczaniu pracowników między branżami, przedsiębiorstwami, działami lub stanowiskami pracy. Restrukturalizacja pionowa dotyczy optymalizacji nakładów i struktury produkcji. Restrukturalizacja jakościowa oznacza zmniejszenie zatrudnienia w administracji, w szczególności pracowników biurowych. Chodzi bowiem o podniesienie jakości pracy i funkcji spełnianych przez grupy nierobotnicze, zwłaszcza z wykształceniem wyższym.

W nowych warunkach gospodarowania duże znaczenie odgrywają procesy innowacyjne, a wraz z nimi wzrost zatrudnienia osób o najwyższych kwalifikacjach. Inżynierowie mają szerokie pole działania w dziedzinie postępu technicznego, organizacji pracy oraz produkcji. Ekonomisci winni opracowywać analizy dotyczące wzrostu efektywności, analizy kosztów, oszczędności materiałowych itd. Służby pracownicze winny zapewnić warunki nieprzerwanej i rytmicznej pracy oraz produkcji. Wymienione wyżej formy mogą służyć pełnemu i racjonalnemu wykorzystaniu wysoko kwalifikowanych kadr. Procesy te w Polsce, jak dotąd, dokonują się niezwykle powoli.

Przypomnijmy w tym miejscu, iż w systemie nakazowo-rozdzielczym poziom i struktura zatrudnienia w przedsiębiorstwach (do

---

<sup>2</sup> Por. M. Kabaj, Zatrudnienie, a rozwój gospodarczy..., s.54 i nast.



1980 r.) kształtowały się zgodnie z państwowymi planami pracy, tj. zatrudnienia, funduszu płac, wydajności pracy. Obowiązywały jednocześnie nakazy pracy dla absolwentów szkół zawodowych i szkół wyższych. Przedsiębiorstwa zobowiązane były do zatrudniania absolwentów określonych kierunków studiów, zwłaszcza gdy występowała ich nadwyżka. Centrum narzucało w tym względzie określone limity. Potrzeby przedsiębiorstw uwzględniane były jedynie częściowo. Następował brak optymalizacji struktury zatrudnienia oraz niewłaściwe kształtowanie się funduszu płac. Tworzona w ten sposób nieracjonalna struktura zatrudnienia opłacana była z funduszy ogólnospołecznych.

Założenia reformy gospodarczej stwarzają możliwości, aby poziom i strukturę zatrudnienia dostosowywać do potrzeb produkcyjnych i rozwojowych przedsiębiorstw. Powyższe zjawiska obserwowaliśmy w pierwszych latach wdrażania reformy gospodarczej (1982 - 1985). Zakres ich był jednak ograniczony. Można sądzić, iż jednym z powodów był niedobór pracowników na stanowiskach robotniczych, co pociągało za sobą trudności w zatrudnieniu absolwentów wyższych uczelni, o określonych specjalnościach.

W nowych warunkach przedsiębiorstwa winny prowadzić rachunek efektywności zatrudnienia. Rachunek ten stwarza możliwość przekształceń strukturalnych oraz eliminacji zbędnego zatrudnienia. Samofinansowanie powoduje, iż płace w przedsiębiorstwie wzrastają wraz ze wzrostem produkcji oraz wydajności pracy. Tym samym winno nastąpić dostosowanie etatów pracowniczych do poziomowi potrzeb produkcyjnych i rozwojowych. Mówimy wówczas o racjonalizacji zatrudnienia, bądź o zatrudnieniu optymalnym.

Nowe mechanizmy polityki zatrudnienia i płac winny doprowadzić do eliminacji zbędnego zatrudnienia przy utrzymaniu wysokich płac, wiążąc wysokie wynagrodzenie z dobrymi efektami pracy i produkcji. W sytuacji tej powstają nowe problemy społeczne, dotyczące zwłaszcza tzw. społecznego zatrudnienia. Chodzi tu o ludzi starszych w wieku przedemerytalnym, długoletnich pracowników danego przedsiębiorstwa, o matki samotnie wychowujące dzieci, o osoby kalekie, niepełnosprawne i inne. Sprawy te winny być rozwiązywane poprzez nowoczesną służbę socjalną, ochronę społeczną, a także poprzez zmodernizowaną publiczną służbę zatrudnienia.

Służby te dysponują Państwowym Funduszem Aktywizacji Zawodowej (PFAZ), tworzonym z zysków przedsiębiorstw (część odpisów). Z powyższego wynikają nowe zadania dla związków zawodowych i samorządu pracowniczego, które winny realizować zasadę samorządności. Powołanie w 1982 r. instytucji PFAZ miało m.in. na celu regulowanie wzrostu zatrudnienia w przedsiębiorstwach. Chodziło o to, aby w rachunku ekonomiczno-finansowym w sposób bardziej adekwatny, aniżeli dotychczas, uwzględniać koszt przyrostu zatrudnienia. W przedsiębiorstwach stosowano pośrednie oddziaływanie na tempo wzrostu płac, poprzez progowe i progresywne obciążenie przyrostu średniej płacy. Płaca ta była wolna od obciążeń na rzecz PFAZ, proporcjonalnie do spadku zatrudnienia nie więcej jednak niż 5%. Wydawało się, iż przedsiębiorstwa winny być zainteresowane zmniejszeniem zatrudnienia, pozwalając to bowiem na punktowy wzrost średniej płacy bez obciążeń na PFAZ. Wzrost ten nie mógł przekraczać 5% średniej płacy. Jeżeli wzrost był wyższy następowało progresywne obciążenie, przy marginalnym obciążeniu przyrostu średniej płacy do 400%. Metodę tę traktowano w reformie gospodarczej jako element racjonalizacji zatrudnienia.

Wskazane wyżej postępowanie nie przyniosło oczekiwanych efektów. Mimo spadku zatrudnienia w 1982 r. (o ok. 5%) w gospodarce narodowej - należy stwierdzić, iż w dużej mierze był to efekt wcześniejszego przechodzenia na emerytury oraz skorzystania z płatnych bądź bezpłatnych urlopów wychowawczych. Zainteresowanie przedsiębiorstw restrukturalizacją i uwalnianiem się od zbędnych pracowników okazało się niewielkie, bądź nawet zerowe. Mechanizm racjonalizacji zatrudnienia poprzez formułę PFAZ w tym czasie nie zdał egzaminu.

Zmiany w owym mechanizmie zostały wprowadzone już w styczniu 1983 r. Jako przedmiot obciążenia przyjęto środki wydatkowane na wynagrodzenia, liczone w ciężar kosztów działalności gospodarczej przedsiębiorstw. Oszczędności uzyskane dzięki zmniejszeniu zatrudnienia przedsiębiorstwa mogły w całości przeznaczać na podwyżkę płac dla pracowników. Warunkiem było uzyskanie co najmniej tej samej wielkości produkcji sprzedanej netto jak w roku poprzednim. Wzrost ten umożliwiał również zwiększenie funduszu płac w wielkości dostosowanej do współczynnika ko-

rygującego, tj. 0,5 do 0,8. Spadek produkcji sprzedanej netto powodował zmniejszenie funduszu płac zwolnionego od obciążeń na PFAZ. Wydawało się, iż zmodyfikowana formuła PFAZ przyczyni się do racjonalizacji zatrudnienia, poprzez umocnienie motywacyjnej funkcji płac.

Lata 1983 - 1985 i tym razem nie przyniosły należytych efektów. Przedsiębiorstwa nadal w niewielkim stopniu wykorzystwały motywacje płynące z obciążeń na PFAZ. Krytyka społeczna tego rodzaju motywacji stawała się coraz bardziej powszechna. W lipcu 1985 r. Sejm PRL na ostatnim posiedzeniu przed zakończeniem kadencji przyjął uchwałę modyfikującą obciążenia przedsiębiorstw z tytułu wzrostu zatrudnienia. Przyjęto od dawna postulowaną przez naukowców i praktyków gospodarczych zasadę opodatkowania przedsiębiorstw z tytułu wzrostu zatrudnienia i ponadnormatywnego wzrostu wynagrodzenia. Praktyka wykaże w jakiej mierze posunięcie to było celowe i w jaki sposób przyczyniło się do oczekiwanych zmian w zakresie racjonalizacji polityki zatrudnienia i polepszenia gospodarowania czynnikiem ludzkim w przedsiębiorstwach. Wydaje się jednak, iż w nowej formule istota PFAZ nie uległa zmianie i podatek będzie pobierany nadal od sum wypłacanych ponad tzw. kwotę wolną od opodatkowania z tytułu wzrostu produkcji. Chodziło o to, aby bardziej zdyscyplinować zasady udzielania ulg i zwolnień.

Stwierdzamy, iż w warunkach zerowego, bądź prawie zerowego przyrostu zasobów pracy głównym źródłem pokrycia dodatkowego zapotrzebowania na pracowników są przemieszczenia. W latach 1982-1985 realizacja owych przemieszczeń była nieduża. Osoby zwolnione w wyniku różnych przyczyn i decyzji z pracy powracały ponownie do przedsiębiorstw gospodarki uspołecznionej (według szacunku w ok. 80%). Niewiele z nich podejmowało pracę w gospodarce nieuspołecznionej (ok. 10%). Pozostali rozpoczęli pracę we własnym zakresie, poszerzając sektor prywatny.

Przemieszczenia kwalifikowanych pracowników, zwłaszcza inżynieryjno-technicznych i tzw. umysłowych były dość liczne w związku z likwidacją zjednoczeń. Od 1983 r. obserwujemy powstawanie nowych jednostek gospodarczych typu dobrowolnych zrzeszeń przedsiębiorstw. W jednostkach tych zatrudniono wiele osób przednio zwolnionych ze zjednoczeń. Trudno nam stwierdzić w jakiej



mierze są to zatrudnienia nowe oraz na ile nastąpiło zmniejszenie etatów. Wiele jest obaw, co do odradzania się dawnej praktyki zarządzania poprzez ogniwa pośrednie. Powoduje to, iż niektóre przedsiębiorstwa nie zgłosiły swojego akcesu do nowo powstałych jednostek. Trudno nam obecnie przesądzić o słuszności takiego postępowania, a także o powodzeniu nowych zrzeszeń.

Sądzimy, iż w zasadach reformy gospodarczej mieści się formuła pośredniego udziału w zarządzaniu. Nie może to być jednak przejęcie kompetencji i działalności dawnych zrzeszeń. Nowe warunki zarządzania i gospodarowania w skali makro, i przede wszystkim w skali przedsiębiorstw samodzielnych, samorządnych i samofinansujących wymagają dostosowania się jednostek pośrednich do przyjętych "reguł gry". A więc nie narzucanie swoich założeń i dążeń, lecz współudział w tworzeniu koncepcji rozwojowych przedsiębiorstw, pomoc i współudział w tworzeniu planów gospodarczych i finansowych, jednoczenie w zakresie kontaktów zagranicznych, w zaopatrzeniu materiałowo-technicznym. Również dążenie do wspólnego wykorzystania przewozów towarowych, magazynowania, konserwacji maszyn i urządzeń, a także do innych temu podobnych działań na rzecz polepszenia pracy przedsiębiorstw. Zrzeszenia te mogą być wyłącznie jednostkami doradczymi, posiadającymi kadrę o wysokich kwalifikacjach zawodowych. Tylko wówczas będą spełniały swoje zadania i tylko wówczas znajdą należyte im miejsce w systemie społeczno-gospodarczym.

Niezmiernie istotna w rozważaniach nad realizacją zatrudnienia wydaje nam się koncepcja M. Kabaja dotycząca systemu optymalnego zatrudnienia i wysokich płac (SOZ). System ten stanowi, jak stwierdza autor, zespół wzajemnie powiązanych celów i środków ich realizacji<sup>3</sup>. Zakłada się, iż wzrost płac i dochodów ludności jest celem najważniejszym w gospodarce narodowej. Dążenie do zwiększenia płac pozostaje głównym motywem działania pracowników. Nacisk na płace staje się twórczą i motoryczną siłą rozwoju gospodarki tylko wówczas, gdy będzie on sprzężony ze wzrostem wydajności pracy, jej jakości i ogólnej poprawy efektywności gospodarowania. Istnieją określone związki pomiędzy płacami,

---

<sup>3</sup> Por. M. K a b a j, Zatrudnienie a rozwój gospodarczy..., s. 39 i nast.

zatrudnieniem, wydajnością i efektywnością gospodarowania. W każdej gospodarce, zaś szczególnie działającej na nowych zasadach, związki te muszą być przestrzegane. Wzrost płac następuje w drodze optymalnego wykorzystania pracy żywej i uprzedmiotowionej. W prezentowanym modelu płace stają się podstawowym instrumentem wzrostu efektywności gospodarowania. Następuje przyspieszenie postępu technicznego i organizacyjnego. Opis funkcjonowania systemu optymalnego zatrudnienia i wysokich płac podany jest w powoływanej przez nas pracy. Przychylamy się do stanowiska autora. Zapewne taka droga postępowania jest w stanie zapewnić efektywne funkcjonowanie gospodarki narodowej, poprzez wysokie efekty finansowo-gospodarcze poszczególnych przedsiębiorstw.

Samodzielne przedsiębiorstwa we właściwy dla swoich jednostek sposób dzielą środki na wynagrodzenia, zróżnicowane według rezultatów pracy. Istnieje tu jednak wiele uwarunkowań zależnych od przedsiębiorstwa i uwarunkowań o charakterze obiektywnym, niezależnym od przedsiębiorstw. Wszystkie one muszą być brane pod uwagę w nowych warunkach gospodarowania. Najważniejsze z nich to przestrzeganie fundamentalnych założeń reformy, a mianowicie: przedsiębiorstwa mają swobodę wyboru poziomu i struktury zatrudnienia oraz poziomu płac przeciętnych; fundusz płac nie jest limitowany; wycena poszczególnych czynników produkcji odpowiada społecznym kosztom; zasady te są w miarę stabilne.

Te słuszne założenia mogą napotkać na bariery natury ekonomiczno-społecznej. Będzie to przede wszystkim konieczność rozwiązania kwestii tzw. zatrudnienia socjalnego (o czym już pisaaliśmy), będzie także sprawa konieczności pozbycia się przez przedsiębiorstwa osób o niskich kwalifikacjach, niskiej wydajności pracy, nierzadko "bumelantów", osób nadużywających alkoholu, także w miejscu pracy oraz wszelkich innych nie przysparzających przedsiębiorstwu należytej produkcji. Sprawy te nie są łatwe do rozwiązania, utrudnia je nieraz niezdrowe pobłażanie społeczne, a także źle pojęta idea sprawiedliwości społecznej.

Generalnie rzecz ujmując, nowy system zarządzania stwarza warunki do zmiany postaw pracowniczych, do zmiany ich stosunku do pracy i przedsiębiorstwa, w którym są zatrudnieni. Powinna nastąpić stabilizacja zatrudnionych, oraz zmniejszenie ruchu za-

trudnionych, zwłaszcza nieuzasadnionych zmian miejsca pracy. Są wszelkie warunki do prowadzenia selekcji kadr, zatrzymania w przedsiębiorstwie tylko najwyższej wydajnych, sprawnych, wysoko kwalifikowanych. Konsekwencją jest oczywiście wzrost wydajności pracy i wzrost średnich płac, które winny być zróżnicowane w zależności od wkładu i uzyskanego efektu pracy.

Te słuszne, naszym zdaniem założenia mogą stanowić drogowskaz postępowania dla przedsiębiorstw i dla polityki społeczno-gospodarczej państwa. Ich realizacja w obecnej sytuacji jest niezwykle utrudniona. Na przeszkodzie stoją przede wszystkim względy społeczne, na które wskazaliśmy wyżej. Jednocześnie wielkie znaczenie ma sytuacja rynkowa i pieniężna, ukształtowana w latach 80. Niestabilność rynku towarowego, znaczny ruch cen, procesy inflacyjne, brak równowagi globalnej i szczegółowej, deficytowy rynek pracy i temu podobne zjawiska uniemożliwiają bądź znakomicie utrudniają realizację systemu optymalnego zatrudnienia i wysokich płac. Można mieć jedynie nadzieję, iż wraz z łagodzeniem dysproporcji społeczno-gospodarczych, przywracaniem ładu ekonomicznego wskazane zasady będą respektowane w praktyce. Staną się one codziennymi regułami gry, obiektywnie przestrzegany przez przedsiębiorstwa oraz w pełni respektowanymi przez społeczeństwo. Niestety trudno wskazać czas, w którym to nastąpi. Sądzymy, iż najbliższe pięciolecie (1986-1990) będzie bardziej sprzyjało realizacji owych zasad, aniżeli miało to miejsce w mijającym pięcioleciu (1981 - 1985).

W gospodarce polskiej konieczne jest kontynuowanie badań nad planowaniem i polityką zatrudnienia. Chodzi zwłaszcza o racjonalizację, czy innymi słowy optymalizację procesów gospodarowania zasobami pracy. Poczynania te są niezbędne do zagwarantowania powodzenia zasad reformy gospodarczej, w tym dotyczących spraw zatrudnieniowych. Będą to badania m.in. w zakresie rozmiarów i kierunków przemieszczeń strukturalnych. Tu przyznać trzeba, iż problemy restrukturalizacji poziomej są w zasadzie rozpoznane i częściowo stosowane w praktyce. Szerszego rozpoznania wymagają badania nad restrukturalizacją pionową oraz funkcjonalną (jakościową). Nie trzeba udowadniać jak ważne jest prowadzenie tego typu badań, niektóre próby zostały już poczynione. Bez wątpienia, dalszego doskonalenia wymagają prace nad omówio-



nym wyżej systemem optymalnego zatrudnienia i wysokich płac. Chodzi zwłaszcza o dostosowanie owego systemu do bieżącej sytuacji społeczno-gospodarczej i modyfikacji wraz z zanikiem barier ograniczających jego stosowanie.

## 2. Badania ankietowe w wybranych przedsiębiorstwach

Przechodzimy do omówienia spraw bezpośrednio związanych z niniejszą publikacją. Książka nosi tytuł "Racjonalne i humanistyczne aspekty polityki zatrudnienia (wyniki badań ankietowych)". Przygotowana została w problemie badawczym MR.III.4 pkt II, koordynowanym przez Instytut Socjologii Uniwersytetu Łódzkiego. Problem badawczy nosił tytuł "Człowiek i praca. Humanizacja pracy". Problem realizowany był w latach 1981 - 1985. Katedrze Planowania i Polityki Ekonomicznej Uniwersytetu Łódzkiego powierzono w niniejszym problemie pkt II; był to temat nazwany "Racjonalne i humanistyczne aspekty polityki zatrudnienia". Temat potraktowaliśmy szeroko. Obok pracowników wspomnianej Katedry udział wzięli również pracownicy Zakładu Statystyki i Demografii Uniwersytetu Łódzkiego, a także pracownicy Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie. Tematem tym kierowała prof.dr hab. Halina Mortimer-Szymczak.

Celem badań była analiza makroczynników i uwarunkowań racjonalizacji i humanizacji polityki zatrudnienia. Analiza objęła dwie płaszczyzny polityki zatrudnienia - makroekonomiczną, tj. całą gospodarkę narodową i mikroekonomiczną, tj. przedsiębiorstwa wybranych działów gospodarczych, zlokalizowanych w makroregionie środkowym. Badania dotyczyły trzech zasadniczych grup problemowych:

1. kształtowania się rozmiarów oraz struktury zasobów pracy,
2. uwarunkowań i przyczyn rosnącej bariery zatrudnienia oraz sformułowania postulatów, zmierzających do optymalizacji jego poziomu i struktury,
3. wykorzystania zasobów pracy.

W pierwszej grupie badań przedstawiono demograficzne zagadnienia dotyczące ustaleń rozmiarów zasobów siły roboczej, określenia zasad i metod ich alokacji w układzie działowo-gałęziowym

i przestrzennym gospodarki narodowej. Podjęto próbę określenia struktury kwalifikacyjnej i zawodowej zasobów pracy. W wyniku badań powstały trzy opracowania dotyczące: 1. wpływu zmian w strukturze demograficznej ludności na zasoby pracy, 2. tendencji zmian w aktywności zawodowej ludności, 3. czynników demograficznych jako determinantów aktywności zawodowej ludności.

Myślą przewodnią powyższych rozważań były demograficzne aspekty humanizacji pracy. Humanizację stosunków zatrudnienia określono jako zharmonizowanie potrzeb i aspiracji społeczeństwa odnośnie do pracy zawodowej z dążeniami do intensywnego i racjonalnego wykorzystania zasobów pracy. Współzależności te powstają w procesach demograficznych. Obiektywne oddziaływanie owych procesów wyraża się w kształtowaniu rozmiarów i struktury zasobów pracy. Dlatego przeprowadzono analizę różnic w poziomie i strukturze ludności aktywnej i biernej zawodowo. Subiektywne oddziaływanie czynnika demograficznego oznacza zróżnicowaną skłonność grup społecznych do podejmowania pracy zawodowej. Omówiono więc wpływ czynników na poziom aktywności zawodowej ludności. Rozważania w tej grupie zagadnień kończą przesłanki do prognozy aktywności zawodowej ludności. Prace te publikujemy w oddzielnym zeszycie naukowym Uniwersytetu Łódzkiego.

W następnej grupie badań podjęto zagadnienia mające na celu określenie metod i możliwości oddziaływania na procesy optymalizacji zatrudnienia w warunkach samodzielności przedsiębiorstw. Na tle systemowego podejścia do teorii i polityki zatrudnienia w gospodarce socjalistycznej podjęto próbę sformułowania systemu optymalnego zatrudnienia i wysokich płac. System ten stanowi główną metodę gospodarowania zasobami pracy w warunkach niedoboru pracowników. Badania pozwoliły wskazać na uwarunkowania i przyczyny rosnącej bariery zatrudnienia. Na tym tle wysunięto postulaty zmierzające do optymalizacji poziomu i struktury.

Gospodarowanie w warunkach niedoboru pracowników i niepełnego wykorzystania zdolności produkcyjnych nadaje nową rangę mechanizmowi, który musi w większym stopniu sprzyjać racjonalizacji zatrudnienia w jednostkach gospodarczych. Analizy prowadzą do wniosku, że płace są jednym z najistotniejszych czynników, który może aktywnie wpływać na optymalizację poziomu zatrudnienia. Stwarza on bowiem określone mechanizmy motywacyjne dla prawidłowego rozmieszczenia kadr oraz wykorzystania czasu pracy i

kwalifikacji. Punktem wyjścia konstrukcji systemu optymalnego zatrudnienia i wysokich płac jest założenie, że dążenie do zwiększenia płac jest głównym motywem działania pracowników.

W prowadzonym przez nas temacie podjęto także prace badawczo-projektowe nad doskonaleniem systemu informacyjnego w zatrudnieniu. Uwzględniono potrzebę poprawy jakości, terminowości i rzetelności informacji. Analizy pozwoliły na sformułowanie wniosków na temat oceny stanu pośrednictwa pracy oraz metod i kierunków doskonalenia gospodarki kadrowej i zatrudnieniowo-płacowej.

Rezultaty badań prowadzą do wniosku, że dotychczasowy system informacyjny w zakresie pośrednictwa pracy nie pozwala, w sposób efektywny, na jego prowadzenie w skali krajowego rynku pracy. Ocena efektów dotychczasowych prób zastosowania elektronicznej techniki obliczeniowej potwierdza celowość komputeryzacji rynku pracy. Analizy i oceny systemu informacyjnego w zakresie gospodarki kadrowej i zatrudnieniowo-płacowej pozwalają stwierdzić, że stosowany obecnie w zakładach system ewidencji kadro-płacowej ma szereg istotnych mankamentów. Zawarte we wnioskach postulaty i propozycje dotyczą warunków techniczno-ekonomiczno-organizacyjnych zastosowania ETO w tej dziedzinie. Wyniki powyższych badań publikowane były oddzielnie, zwłaszcza w Wydawnictwie Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie.

Szerokie badania we wskazanym temacie podjęte zostały przez zespół Katedry Planowania i Polityki Ekonomicznej UŁ. Zagadnienia te dotyczyły przede wszystkim wykorzystania zasobów pracy, tj. metod i narzędzi planowego ich rozmieszczenia oraz godzenia aspektów humanistycznych i racjonalnych w realizacji polityki zatrudnienia. Analizę przeprowadzono opierając się na badaniach ankietowych, dotyczących losów i karier zawodowych absolwentów różnych typów szkół. Ankiety były anonimowe, dostarczone zostały do przedsiębiorstw w kwietniu i maju 1983 r. Łącznie dostarczono 3 tys. ankiet dla absolwentów zasadniczych szkół zawodowych, szkół średnich i wyższych uczelni. Dla poszczególnych poziomów wykształcenia przeznaczono po 1 tys. ankiet. Dokonano wyboru 92 przedsiębiorstw, zlokalizowanych w makroregionie śródkowym. Przedsiębiorstwa te należały do przemysłów: paliwowo-energetycznego, elektromaszynowego, chemicznego, lekkiego, spożywczego, ceramicznego i materiałów budowlanych, były to także



przedsiębiorstwa budowlano-montażowe oraz łączności i telekomunikacji. Wyboru przedsiębiorstw dokonano w taki sposób, aby reprezentowały one podstawowe branże produkcji materialnej, występujące w regionie. Równolegle do ankiet, skierowanych do absolwentów szkół, przekazaliśmy ok. 100 ankiet do dyrektorów tychże przedsiębiorstw. Chodziło o spojrzenie, jak gdyby z dwóch punktów widzenia, tj. absolwenta, pracownika danego przedsiębiorstwa i jego zwierzchnika - dyrektora. Konfrontacja wypowiedzi, uzyskanych z dwóch różnych stron, jak spodziewaliśmy się, winna być przydatna dla wyjaśnienia wielu zjawisk i wskazania ewentualnych dróg dalszego postępowania.

Zaznaczymy, iż prowadzenie owych badań odbyło się w wyjątkowo niesprzyjających warunkach społeczno-ekonomicznych i politycznych, jakie zaistniały w naszym kraju po sierpniu 1980 roku. Niezadowolenie społeczne, nieufność i niechęć wobec wszelkich badań utrudniały wejście ankietatorów na teren zakładów pracy. Niechęć ta istniała przede wszystkim ze strony pracowników (robotników), ale tak samo z rezerwą odnosili się dyrektorzy. Stańliśmy więc przed wyborem, albo zaniechać badania, albo podjąć je z zastosowaniem ograniczeń. Zdecydowaliśmy się na przeprowadzenie badań, zdając sobie sprawę, iż musimy zrezygnować z pewnych reguł, jakie winny towarzyszyć owemu postępowaniu. Ograniczenia te dotyczyły zasięgu i wyboru przedsiębiorstw, sposobu kierowania ankiet do zainteresowanych, odbioru ankiet, reprezentacji poszczególnych grup absolwentów. Jeśli chodzi o wytypowanie przedsiębiorstw, to również musieliśmy ograniczyć ich zasięg do najbliższego nam regionu, tj. makroregionu Polski środkowej, obejmującego swym zasięgiem kilka województw, uprzednio wchodzących w skład byłego województwa łódzkiego. Województwa te razem z miastem Łodzią stanowiły tzw. Region Łódzki (do 1975 roku). Była to jednostka służąca celom planistycznym i studialnym w planowaniu przestrzennym. Sądziliśmy, iż ograniczenia te, aczkolwiek zawężające badania ankietowe, w owym czasie (1983r.) były niezbędne, bez ich wprowadzenia nie moglibyśmy dotrzeć do zakładów pracy oraz nie moglibyśmy liczyć na dużą zwrotność wypełnionych ankiet.

Przeprowadzone badanie ankietowe było więc przez nas częściowo kierowane, przez cały czas czuwaliśmy nad jego przebiegiem. Ankiety dostarczone były do zakładów pracy przez pracow-

ników Katedry. Weszliśmy w kontakt z komórkami spraw socjalnych, tam zaś gdzie istniały etaty socjologów lub psychologów, prosiliśmy o pomoc w organizacji i w przebiegu naszych badań. Działy te pomagały w wytypowaniu odpowiednich grup absolwentów, posługując się ewidencją kadrową swoich pracowników. Staraliśmy się zachować pełną anonimowość, zwłaszcza przy dostarczaniu ankiet zainteresowanym jak i przy ich odbiorze. Pomoc wspomnianych komórek pozwoliła na otrzymanie wysokiej zwrotności, sięgającej blisko 80%. Mimo zastrzeżeń co do ograniczeń i niedostosowania się do wymogów w pełni prawidłowo przeprowadzonej ankiety, badania uznajemy za właściwe, zaś uzyskane wyniki za stanowiące podstawę wielostronnej analizy.

Sądzimy ponadto, iż łatwiej jest zrezygnować w niesprzyjających warunkach z prowadzenia badań, aniżeli jej podejmować. Można zaryzykować stwierdzenie, iż badania nasze w warunkach trudnych, w okresie działania ograniczeń stanu wojennego, pokazały pewne zjawiska, które w unormowanej sytuacji nie wystąpiłyby. Mamy na myśli zwłaszcza stosunek ankietowanych do spraw ekonomicznych, mniejsze ich zainteresowanie sprawami bytowymi, niż ma to miejsce w czasach unormowanych. Zwracali oni większą uwagę na atmosferę społeczno-polityczną i postawy moralne w miejscu pracy, aniżeli na sytuację materialną i własny standard życiowy. Tego rodzaju odpowiedzi uznajemy za nietypowe, wyjątkowe dla danych czasów. Nie sądzimy, iż można byłoby je obserwować w innych okolicznościach.

Następne ograniczenie o którym wspominaliśmy, to terytorialny zasięg wybranych przedsiębiorstw. Początkowo rozesłaliśmy kilkadziesiąt ankiet do przedsiębiorstw, położonych w różnych regionach Polski, należących do różnych przemysłów, w tym wydobywczego i przetwórczego. Szybko jednak zorientowaliśmy się, iż zwrotność ankiet będzie minimalna. Brak bezpośredniego czuwania nad rozprowadzaniem ankiet, niemożność osobistego dotarcia do przedsiębiorstw, do działów spraw socjalnych do tamtejszych socjologów - powodowała, iż ankiety przeważnie pozostawały bez odpowiedzi. Doświadczenie to spowodowało, iż zdecydowaliśmy ograniczyć badanie do omawianego już regionu. I tym razem, mimo zastrzeżeń co do reprezentatywności przedsiębiorstw, uważamy, iż była to jedyna możliwość wyboru, i badanie nasze uznaliśmy w tych specyficznych warunkach, za właściwe i uzasadnione.

Wśród uzyskanych 2143 odpowiedzi, 35% pochodziło od osób z wykształceniem wyższym, 35,5% od osób z wykształceniem średnim i 29,5% od osób z wykształceniem zasadniczym zawodowym. Niewielkie zróżnicowanie wynikało ze zwrotności ankiet, mniejszej zwłaszcza w przypadku osób z wykształceniem zasadniczym zawodowym. Ankiet bowiem rozesłano jednakową ilość do wszystkich poziomów wykształcenia. Respondenci reprezentowali przede wszystkim przemysłowe zakłady pracy, tj. 81,4%, w budownictwie pracowało 14,3% badanych, w gospodarce komunalnej 3,0%, w transporcie i łącznie 1,3%.

W kwestionariuszach ankietowych (por. załączniki) pytania dotyczyły m.in. następujących zagadnień: wykształcenia, dokończenia zawodowego, wykorzystania zdobytych kwalifikacji, czynników określających atrakcyjność pracy, przyczyn i motywów ruchliwości pracowniczej, społeczno-ekonomicznych problemów pracy kobiet, racjonalizacji struktur kwalifikacyjnych pracowników w opiniach dyrektorów przedsiębiorstw. Otrzymane ankiety dały pełną podstawę do przeprowadzenia analiz, wyprowadzenia z nich wniosków i uogólnień. Wykonano uprzednio prace przygotowawcze, polegające zwłaszcza na uszeregowaniu odpowiedzi i ich dostosowaniu do obliczeń komputerowych.

Wyliczenia otrzymane z ETO stanowiły podstawę, zaprezentowanych w odrębnych opracowaniach analiz i wniosków, stanowiących rozdziały niniejszej książki.

### 3. Wnioski i propozycje oparte na badaniach ankietowych

Analizy płynące z badań ankietowych poprzedzone zostały rozpoznaniem krajowego i lokalnych rynków pracy. Przeprowadzono także analizę makroczynników i uwarunkowań humanizacji pracy. Wnioski i propozycje z badań podajemy według kolejności rozdziałów niniejszej książki (w punktach A, B, C, D, E, F). Autorzy w poszczególnych rozdziałach rozwinęli szerzej wyniki badań ankietowych.

A. W problematyce kształcenia oraz wykorzystania kadr kwalifikowanych nasuwają się następujące wnioski. Szczególną uwagę należy zwrócić na działania ułatwiające młodzieży dokonania wyboru zawodu. Sądzymy, iż oficjalne kanały informacyjne, nie ska-



żone błędem subiektywizmu powinny dominować w systemie informacyjnym. Kształtowanie aspiracji edukacyjnych i zawodowych powinno być realizowane zarówno w ostatnich latach szkoły podstawowej, jak również w starszych klasach szkoły średniej. Zbyt późna preorientacja zawodowa nie jest w stanie uwzględnić tak właściwości indywidualnych, jak i potrzeb społecznych. Instytucje poradnictwa zawodowego w szerokim zakresie winny podejmować problematykę doboru na studia oraz poradnictwa zawodowego dla absolwentów szkół średnich.

Z badań wynika, iż zwłaszcza młodszy pracownicy dokonywali wyboru kierunków kształcenia kierując się zamiłowaniem do zawodu. Wykształcenie wyższe utrwaliło się w świadomości społecznej jako wartość "sama w sobie". Prowadzi to do wniosku, że polityka edukacyjna i przygotowanie do zawodu musi uwzględniać zapotrzebowanie gospodarki narodowej na kadry wykwalifikowane oraz równolegle uwzględniać aspiracje i dążenia społeczne. Powyższe prowadzi do takiego potraktowania kwestii, iżby w społeczeństwie wykształcenie, zwłaszcza wyższe było uznawane za "dobro indywidualne", nie zawsze zobowiązujące do podjęcia pracy o wyznaczonym charakterze. Zdajemy sobie sprawę, iż teza ta jest dyskusyjna i jej realizacja możliwa jest tylko w wysoko rozwiniętym społecznie i ekonomicznie państwie. Niezbędne dla jej realizacji jest szerokie zaspokojenie potrzeb kadrowych gospodarki i kultury narodowej. Wówczas można będzie mówić o ponoszeniu kosztów przez państwo dla zaspokojenia indywidualnych aspiracji edukacyjnych. Zakładamy, iż koszty kształcenia ponosi w przeważającej mierze państwo, że kształcenie jest bezpłatne.

Ciekawe, iż motyw płacowy zajmuje dalsze miejsce wśród motywów wyboru kierunku kształcenia. Perspektywa wysokich zarobków nie stanowi wartości dominującej. W młodym pokoleniu przeważają zdecydowanie orientacje prospołeczne nad subiektywno-egzystywnymi. Dążenie do realizacji sensu życia kojarzy się raczej z aktywnością, zapewniającą poczucie społecznej przydatności, pomnażanie własnych dóbr materialnych nie jest celem naczelnym. Trudno nam ocenić ile w tym rozumowaniu jest młodzieńczego zapału, optymizmu, braku doświadczenia, ile przekory wobec bardziej materialistycznych postaw rodziców i pokolenia starszego, doświadczonego nieraz własnym życiem, swoimi sukcesami i niepowodzeniami. Sprawy te pozostawiamy do rozważań so-

cyjologom i psychologom.

Konfrontacja wymagań stawianych w pierwszym miejscu pracy z przygotowaniem zawodowym, uzyskanym w szkole średniej wykazała dużą zbieżność. Są jednak respondenci, którzy oceniają, iż posiadane kwalifikacje są niewystarczające lub zbyt wysokie w stosunku do wymagań pierwszego miejsca pracy. Sytuacje takie mają niekorzystny wpływ na wyniki pracy, na prawidłowość układów w kolektywie pracowniczym, na poczucie własnej wartości i roli społecznej oraz na osobiste losy jednostki. Narzuca to konieczność doskonalenia w przedsiębiorstwach polityki zatrudnienia kadr z wykształceniem wyższym. Racjonalizacja zatrudnienia kadr dotyczyć powinna przede wszystkim ich właściwego rozmieszczenia, indywidualizację zadań oraz uzależnienia awansu od efektów pracy.

Jak wynika z badań, jedynie część potencjału wykształcenia jest właściwie spożytkowana w działalności zawodowej. Znaczną część dnia roboczego zajmują czynności nie wymagające kwalifikacji, jakimi dysponują zatrudnieni. Wysoki odsetek wśród kadr kwalifikowanych pracuje niezgodnie z wyuczonym zawodem. Wykonują oni prace nie wymagające posiadanego poziomu kwalifikacji, tracą czas na zadania zbyt proste w stosunku do swoich możliwości i aspiracji. Sądzymy, iż przyczyny marnotrawienia kwalifikacji tkwią w wadach polityki zatrudnienia, w wadliwej organizacji pracy, w nierytmicznym zaopatrzeniu materiałowo-technicznym, w niewłaściwym zastosowaniu bodźców materialnego zainteresowania, które zniechęcają do pełnego spożytkowania wiedzy i umiejętności zawodowych. W gospodarce o deficytowym rynku pracy do zadań podstawowych polityki zatrudnienia należy troska o prawidłową gospodarkę kadrami oraz właściwe wykorzystanie uzdolnień.

Konsekwentne działanie w polityce społeczno-gospodarczej prowadzi również do zasadniczych zmian w polityce zatrudnienia oraz w systemie oświaty i szkolnictwa. Deficyt siły roboczej oznacza substytucję pracy żywej i uprzedmiotowionej. Konieczne stają się także zasadnicze przeobrażenia w technice wytwarzania. Warunkiem substytucji jest ogólny wzrost kwalifikacji zawodowych, a więc znaczne zwiększenie zapotrzebowania na kadry wysoko kwalifikowane. Kwalifikacje winny być podstawowym warunkiem wzrostu oraz przemian strukturalnych w gospodarce, one winny de-

cydować o zmianach w strukturze produkcji i w kierunkach alokacji nakładów inwestycyjnych.

Wypowiedzi respondentów pokazują, iż mimo wysokiego wartościowania wykształcenia, zainteresowanie doksztalcaniem jest niewystarczające. Dotyczy to zwłaszcza osób z wykształceniem średnim i zasadniczym zawodowym. Brak większego zainteresowania podnoszeniem wiedzy i uzupełnianiem wiadomości tłumaczy się nieuwzględnianiem wzrostu kwalifikacji w awansowaniu tak płacowym jak i zawodowym. Częściej dokonuje się wyboru form doksztalcania, które wymagają możliwie najmniej czasu i wysiłku ze strony pracownika.

W obecnym świecie rosnący postęp techniczno-organizacyjny oraz uczestnictwo w życiu społecznym, politycznym i kulturalnym - wymagają systematycznego uzupełniania i doskonalenia wiedzy. Trend ten nazwany został kształceniem permanentnym. W polityce kadrowej konieczna staje się organizacja różnorodnych form doksztalcania i aktualizacji wiedzy. Konieczne jest spowodowanie, aby podnoszenie kwalifikacji stało się materialnie opłacalne (awanse, premie, nagrody, wyższe zaszerogowania pracowników itd.).

B. W badaniach nad atrakcyjnością pracy nasuwają się następujące wnioski. Analiza potwierdziła, iż mamy często do czynienia z nieprawidłowym przebiegiem wstępnego stażu pracy. Ponad 20% respondentów informowało o nieodbyciu stażu pracy, tyle samo zaś uznało jego zbędność. Sądzymy, iż wszyscy nowo przyjęci powinni odbyć wstępny staż pracy oraz, iż należy wyrobić poczucie świadomości tego obowiązku. Z wypowiedzi wynika, iż niechęć zainteresowanych wiąże się z niedostateczną aktywnością przedsiębiorstw w propagowaniu staży, a także z niewłaściwą organizacją programów nauczania. Dotyczy to programów szkoleniowych tak w zakresie wiedzy ogólnej jak i wiadomości praktycznych. Nie w pełni przygotowany absolwent napotyka na trudności konfrontacji wiadomości szkolnych z potrzebami wykonywanego zawodu w miejscu pracy. Podobnie możemy stwierdzić, iż przedsiębiorstwa nie zawsze są należycie przygotowane do przyjęcia młodych adeptów zawodu.

Powyższe prowadzi do nieracjonalnego wykorzystania nowo przyjętych pracowników. Przedsiębiorstwa obniżają rangę stażu pracy, zaś służby pracownicze w niewielkim stopniu uświadamiają



zatrudnionych o konieczności jego odbycia. Można także zarzucić szkołom, iż w niewielkim stopniu uwzględniają przedmioty, wiążące się z socjologicznymi i ekonomicznymi aspektami startu zawodowego.

W opinii respondentów dotyczących czynników mających wpływ na atrakcyjność pracy wskazano: płace, organizację pracy oraz oferowane warunki socjalne. Czynniki te nakreślają kierunki działań przedsiębiorstw odnośnie do stabilizacji załóg.

Ankietowani stwierdzają, iż byłoby celowe opracowanie sprawnego systemu wynagrodzeń, aktywizującego podstawowe funkcje plac, w tym przede wszystkim funkcje motywacyjne. Stwierdzają oni także, iż wdrażanie metod naukowej organizacji pracy staje się motywacją do podniesienia jej atrakcyjności. Czynnikiem ten nie wymaga wielkich nakładów finansowych, czasami nawet ograniczonych do zera. Widzimy więc, że doskonalenie organizacji pracy, wdrażanie naukowych metod w tym zakresie jest bardzo korzystne dla przedsiębiorstwa i dla pracowników.

Zbyt małą uwagę zwrócili respondenci na poziom warunków socjalnych oferowanych im przez zakłady pracy. Sądzymy, iż przyczyna tkwi w czasie, w którym badania były przeprowadzone, a także w wieku i niewielkim stażu pracy, jakim legitymowała się duża grupa ankietowanych. Wraz ze zdobywaniem doświadczenia zawodowego i z upływem lat życia, warunki socjalne załóg stają się coraz bardziej atrakcyjnym czynnikiem ich stabilizacji. Istotne znaczenie mają tutaj służby pracownicze oraz organizacje społeczno-polityczne, w tym przede wszystkim związki zawodowe i samorządy pracownicze. Podnoszenie i doskonalenie warunków socjalnych załóg winno mieć charakter ciągły, pracownicy winni być informowani o dostępnych formach i zakresie świadczeń, a także winni znać programy przyszłościowe, dotyczące wymienionych spraw.

Cechy demograficzne i społeczno-zawodowe badanych populacji nie różnicowały w sposób istotny wypowiedzi. Czynniki określające atrakcyjność pracy były w zasadzie jednakowe dla danych załóg. Powyższe może stanowić znakomity drogowskaz do budowania efektywnych środków polityki zatrudnienia, określenia zasad i metod atrakcyjności pracy oraz integrowania pracowników z przedsiębiorstwem. Uważamy jednak, iż uzyskane odpowiedzi na temat możliwości i form atrakcyjności pracy poprzez badanie ankietowanych nie przyniosły w pełni zadowalających rezultatów. Wypo-

wiedzi pracowników były niepełne, często ograniczone do stanu zastanego, nie wskazano dróg i kierunków postępowania. Tym większe pole dla działalności organów kierowniczych i organizacji społeczno-politycznych w zakładach pracy.

Poza wymienionymi już, podstawowymi kierunkami działania przedsiębiorstw należy również zwrócić uwagę na takie możliwości aktywizacji załóg, jak podniesienie ich udziału w pracach społecznych na rzecz przedsiębiorstwa, regionu i kraju. Na sprawy te respondenci nie zwracali większej uwagi. Widzimy więc i w tym zakresie pola do działalności organizacji polityczno-społecznych i samorządowych w zakładach pracy, sprzyjającej racjonalizacji i humanizacji procesów pracy.

Umiejętnie prowadzona polityka personalna winna być także brana pod uwagę przy uwzględnianiu potrzeb pracowników, zwłaszcza w decyzjach dotyczących poszczególnych osób, a także w decyzjach dotyczących losu danego zakładu pracy. Duże znaczenie przypisujemy procesom socjologicznym i psychologicznym, jakie mogą dokonywać się w przedsiębiorstwach. Widzimy w nich siłę motoryczną integracji społecznej, związania z miejscem pracy, rozbudzenia aspiracji zawodowych, współzawodnictwa wewnątrz- i międzyzakładowego, a także między przedsiębiorstwami. Rozbudzenie aspiracji zawodowych, wpływanie na drogę własnej kariery winno łączyć się z możliwością współudziału w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Respondenci widzieli w wymienionych wyżej działaniach czynniki atrakcyjności pracy. Wskazywali więc w swoich wypowiedziach na takie sprawy, jako motywy dobrej roboty, jak: dobra znajomość swojej specjalności oraz swojego warsztatu pracy, odpowiedzialność i obowiązkowość, dążenie do podnoszenia własnych kwalifikacji.

C. W badaniach nad motywacjami i przyczynami ruchliwości pracowniczej nasuwają się następujące wnioski. Dominującą przyczyną zmiany miejsca pracy oraz motywem do ewentualnych przyszłych zmian była chęć poprawy warunków materialnych. Pracownicy poszukują nowych miejsc pracy w nadziei na wyższe wynagrodzenie, adekwatne, w ich odczuciu do ważności wykonywanych prac oraz do aspiracji, wynikających z tytułu posiadanych kwalifikacji. Respondenci zwracają uwagę na sprawę trudności i małych szans awansu płacowego w swoich zakładach pracy. Sądzą oni, iż

awans ten będzie szybszy w nowym miejscu pracy lub nawet poprzez zmianę zawodu. Konieczne staje się więc doskonalenie polityki płac w przedsiębiorstwach oraz polityki kadrowej (personalnej) dotyczącej awansowania w oparciu na rzetelnej ocenie pracy. Zapewni to pracownikom poczucie pewności co do poprawy ich sytuacji materialnej, bez konieczności poszukiwania nowego miejsca zatrudnienia.

Rozmiary ruchliwości pracowniczej wiążą się z właściwym wykorzystaniem kwalifikacji oraz z zapewnieniem zgodności pomiędzy posiadanymi kwalifikacjami a wymaganymi na danym stanowisku. Wszelka niezgodność w tym względzie nie akceptowana przez pracownika staje się bodźcem do zmiany miejsca pracy. Uzgodnienia w tym zakresie winny należeć do służb pracowniczych w przedsiębiorstwach, do wydziałów zatrudnienia i spraw socjalnych urzędów wojewódzkich, zwłaszcza, gdy notujemy występowanie nierównowagi strukturalnej na lokalnych rynkach pracy. Jednostki te oraz wydziały oświaty i kuratoria winny działać w kierunku dostosowania struktury szkolnictwa do struktury zapotrzebowania gospodarki i kultury narodowej. Także i w tym zakresie preorientacja zawodowa może przyczynić się do lepszego wyboru zawodu młodzieży.

Respondenci stwierdzają, iż podjęcie decyzji o zmianie miejsca pracy i zawodu często było spowodowane negatywną oceną wyboru zawodu. Ujawniło się to dopiero po podjęciu pracy. Niezbędne jest tu aktywne i ścisłe współdziałanie szkół i instytucji poradnictwa zawodowego. Preorientacja winna mieć miejsce już w szkołach średnich, a także w starszych klasach szkół podstawowych. Należy informować oraz praktycznie zapoznawać z różnymi zawodami, wskazywać na ich atrakcyjność i potrzeby społeczno-gospodarcze. Należy także informować o trudnościach i ewentualnym niebezpieczeństwie, mogącym wystąpić przy wykonywaniu niektórych zawodów, na przykład w górnictwie. Gdy zachodzi taka potrzeba, należy pomóc osobom niezadowolonym ze swojego zawodu, bądź zbędnym na skutek braku zapotrzebowania - na przekwalifikowanie się i zdobycie drugiego zawodu. Mogą to być zawody pokrewne, bliskie lub nawet zupełnie nowe, wymagające dłuższego czasu na wyuczenie się. Można korzystać z funduszy przedsiębiorstw, bądź funduszy ogólnospołecznych z PFAZ.



Wiadomo również, że warunki socjalno-bytowe oraz stosunki międzyludzkie mają wpływ na ruchliwość pracowniczą. Niekorzystne ich kształtowanie się może być motywem w poszukiwaniu nowego miejsca pracy. Działalność przedsiębiorstw w tym zakresie może przyczynić się znacznie do zmniejszenia niepożądanego ruchu i stabilizacji załóg. Ankietowani często, zwłaszcza na stanowiskach robotniczych, wyrażali chęć zmiany miejsca pracy i zawodu na skutek trudnych warunków przy stanowiskach pracy, zwłaszcza jej uciążliwości. Stąd konieczne staje się, aby kierownictwa przedsiębiorstw brały ten aspekt pod uwagę i dbały w miarę możliwości o uczynienie pracy lżejszej, poprzez wprowadzenie mechanizacji, nawet prostych udogodnień, transportu międzyzakładowego, linii zautomatyzowanych, lżejszych konstrukcji, opakowań itd. Wszystko to łączy się oczywiście z postępem techniczno-organizacyjnym, z procesem zaopatrzenia materiałowo-technicznego, a także ze sprawami ergonomii w miejscu pracy. Wiele jest jeszcze do zrobienia w tym względzie w polskiej praktyce gospodarczej.

Wśród respondentów często inżynierowie wyrażali chęć zmiany miejsca pracy oraz zdobytego zawodu. Łączy się to, jak sądzimy z niewłaściwym wykorzystaniem ich kwalifikacji, z często spotykanym jeszcze wykonywaniem przez nich prac administracyjno-biurowych, niezgodnych z charakterem i poziomem uzyskanego wykształcenia. I tym razem niezbędne są badania, zmierzające do lepszego wykorzystania kwalifikacji i nabytych w czasie studiów umiejętności. Na pewno i w tym zagadnieniu konieczna jest bardziej głęboka analiza wykorzystania kadr inżynierskich, dostosowania ich kwalifikacji do potrzeb różnych działów i gałęzi, a nade wszystko dostosowania planów kształcenia do potrzeb społeczno-gospodarczych. Dotychczasowe marnotrawienie kwalifikacji ludzkich ma nieodwracalne ujemne skutki zarówno osobiste jak i ogólnokrajowe.

Sprawy te, nienowocześnie przecież dały o sobie znać z większą siłą w dobie kryzysu społeczno-gospodarczego, niezadowolenia i frustracji obywateli. Spotykamy niemałą grupę kadr inżynierskich, którzy odchodzą od wyuczonego zawodu, tracąc zdobyte w procesie kształcenia umiejętności, zmniejszają zdobytą w czasie wykonywania zawodu praktykę - przestawiają się na wykonywanie prac bardziej prostych, nie mających nic wspólnego z dotychczas-

sowym zawodem. Zajmują się oni wykonywaniem drobnych usług przemysłowych, napraw, produkcją, na którą oczekuje chłonny rynek, organizują prace chałupnicze i nakładcze w zupełnie dla siebie odległych zawodach.

Nierzadko prace te są potrzebne i pożyteczne, zwłaszcza w pierwszej połowie lat 80, gdy chłonny rynek przyjmował wszelkie towary. Z drugiej zaś strony braki zaopatrzeniowo-materiałowe w przedsiębiorstwach powodowały, iż osoby te nie znajdowały pełnego, zgodnego ze swoimi kwalifikacjami, zatrudnienia. Przyznać ponadto trzeba, iż w kryzysie gospodarczym, co bardziej przedsiębiorcze jednostki poszukują lepszego zarobku, często wygodniejszego dla siebie, lecz - nie należy tego ukrywać - nie mającego wiele wspólnego z ich kwalifikacjami. Mimo wyższego zaspokojenia potrzeb materialnych własnych i swojej rodziny następuje obniżenie zdobytych umiejętności, co z czasem rodzi frustracje i niemożność powrotu do uprzednio wykonywanego zawodu. Winę za taki stan rzeczy ponoszą oczywiście obydwie strony, tj. centralna polityka państwa w zakresie zatrudnienia i płac, jak i sami zainteresowani. Krótkowzroczność owych jednostek powoduje znaczne szkody społeczne i gospodarcze. Taki stan i takie postępowanie obserwujemy przeważnie po każdym przesileniu społeczno-politycznym, w każdym kryzysie społeczno-gospodarczym, a nade wszystko po kataklizmach wojennych i w pierwszych latach powstawania nowej państwowości. Nie jest łatwe określenie dróg postępowania dla uniknięcia tychże niekorzystnych zjawisk. Wiadomo jedynie, iż w miarę możliwości organa państwowe, instytucje społeczne i polityczne winny dbać aby były one jak najmniej liczne i jak najbardziej krótkotrwałe.

W przypadku pożądanej ruchliwości pracownicznej w zakresie kadr kwalifikowanych, najsilniejszymi bodźcami są: wyższe płace, możliwość dodatkowych zarobków, nagrody i premie, zmiana charakteru pracy, w szczególności propozycje objęcia stanowisk samodzielnych, pomoc w otrzymaniu mieszkania. Szczególne znaczenie przypisujemy w porządkowaniu spraw ruchliwości pracownicznej, jak już wskazywaliśmy, instytucjom rynku pracy, tj. wydziałom zatrudnienia i spraw socjalnych, służbom pracowniczym w przedsiębiorstwach oraz pełnomocnikom do spraw zatrudnienia absolwentów szkół wyższych. Okazuje się, iż respondenci sięgali w ostatniej kolejności po pośrednictwo w znalezieniu pracy do

urzędów zatrudnienia. Świadczy to o braku zaufania do pracy tychże urzędów, które nie zawsze dysponują pełną informacją o wolnych miejscach pracy.

Zwracamy uwagę, iż w reformie gospodarczej rynek pracy stał się rynkiem otwartym, możliwość wyboru pracy, jej znalezienie należy do zainteresowanego. Jedynie przejściowo od 1983 r. zastosowano w niektórych województwach, odczuwających deficyt siły roboczej, obowiązek korzystania z urzędów pośrednictwa pracy. Decyzje te spotkały się z negatywną opinią takich ciał doradczych jak Rada Społeczno-Gospodarcza przy Sejmie i Konsultacyjna Rada Gospodarcza przy Radzie Ministrów. W wytycznych do zmian w systemie funkcjonowania gospodarki na lata 1986-1990 zaznacza się konieczność odstąpienia od obowiązkowego pośrednictwa pracy.

I tym razem postulaty pod adresem polityki zatrudnienia dotyczą spraw lepszego wykorzystania takich środków jak: system płac, wynagradzania, właściwego funkcjonowania instytucji rynku pracy, właściwego planowania zapotrzebowania na kadry kwalifikowane, alokacji kadr specjalistów, dostosowania struktury szkolnictwa do potrzeb społeczno-gospodarczych.

D. W badaniu nad społeczno-ekonomicznymi aspektami pracy zawodowej kobiet nasuwają się następujące wnioski. Zwróćmy uwagę, iż wiele z nich, to wnioski identyczne jak dla całej załogi, niektóre zaś są specyficzne dla załóg kobiecych. I tak stwierdzamy, iż aktualne jest uruchomienie systemu aktywnego oddziaływania na zmiany indywidualnych preferencji w wyborze kierunku kształcenia, a to w celu zbliżenia ich do preferencji społecznych. Rolę tę może spełniać właściwie zorganizowane poradnictwo zawodowe. Efektem tychże działań winno być także zmniejszenie feminizacji niektórych zawodów.

Podobnie ogólnym postulatem jest wniosek o systemie motywacji do doskonalenia kwalifikacji. Racjonalizacja zatrudnienia wymaga stałego uzupełniania wiedzy. Jednocześnie pracownik powinien wiedzieć jakie będą efekty owego kształcenia. Szczególnie dotyczy to kobiet, które wielkim wysiłkiem zdobywają czas na dokończenie. Stwierdzają one często, iż dokończenie nie jest połączone z należytą rekompensatą.

Szczególna uwaga w zakresie kształtowania struktury szkolnictwa zasadniczego i średniego należy do administracji tereno-



wej, tj. urzędów wojewódzkich i miejskich w porozumieniu z organami centralnymi co do zasad i kierunków polityki kształcenia. Szkoły kształcą przede wszystkim na potrzeby miejscowe i pobliskiego regionu. Ważne jest, aby młodym kobietom zapewnić możliwość podjęcia pierwszej pracy w miejscu zamieszkania. Cechują się one bowiem mniejszą mobilnością od mężczyzn, podejmują pracę przede wszystkim w miejscu zamieszkania i w wyuczonym w szkole zawodzie. Dotyczy to oczywiście w równym stopniu kobiet starszych, zmieniających miejsce pracy. W tych przypadkach mobilność może być większa, łączy się bowiem z mobilnością mężczyzn, zmieniających miejsce pracy i zamieszkania wraz z rodziną w poszukiwaniu wyższych zarobków.

Niedostosowanie miejsca pracy do kwalifikacji wyuczonych w szkołach i odwrotnie, powoduje nierzadko dysproporcje terytorialne w zapotrzebowaniu i jego pokryciu na kadry wykwalifikowane. Powoduje także niezadowolenie wśród młodych ludzi, którzy nieraz muszą podejmować pracę w innym, aniżeli w wyuczonym przez nich zawodzie. Stają się oni mniej przydatni w pracy, która sprawia im mniejszą satysfakcję i przyczynia się do obniżania wydajności i zmniejszenia zarobków. Bywają przypadki konieczności przekwalifikowywania się. Powoduje to nowe koszty społeczne, może jednak mieć tę dobrą stronę, iż następuje wyższa przydatność w zawodzie i większe zadowolenie z wykonywanej pracy. W obecnej dobie jest i ta strona dodatnia, iż pracownik, uzyskuje umiejętność wykonywania drugiego zawodu.

W prowadzonych obecnie badaniach uzyskaliśmy wyniki dotyczące motywów podejmowania pracy zawodowej przez kobiety - podobne do wyników wcześniejszych badań. Dominujące dotąd motywy ekonomiczne umocniły się. Ponad 40% respondentek zauważa niekorzystny wpływ pracy zawodowej na wywiązywanie się z obowiązków domowych, narzekają one na brak czasu dla rodziny, na trudności w dokonywaniu zakupów. Aktualny jest wniosek dotyczący właściwej organizacji usług, zwłaszcza tych, które ułatwiają pracę kobietom.

Niezbędne jest także opracowanie programu zatrudnienia kobiet, który uwzględniałby zróżnicowane formy zatrudnienia. Jako analogię możemy przytoczyć opracowywane swego czasu tzw. bilanse siły roboczej według płci, w tym bilanse kobiecej siły robo-

czej. Bilanse te zresztą nie znalazły szerszego zastosowania w praktyce. W warunkach reformy gospodarczej szczególne rozwiązania winny być dokonane w terenie, z uwzględnieniem potrzeb i możliwości miejscowych. Nowe uprawnienia rad narodowych i urzędów wojewódzkich stwarzają dużą szansę dla uwzględnienia potrzeb regionalnych.

Ankietowane kobiety odpowiedziały, iż najchętniej podjęłyby prace w pełnym wymiarze czasu i w tzw. ruchomym czasie pracy. Przedsiębiorstwa i instytucje winny więc zwrócić większą uwagę na tę formę zatrudnienia. Sądzymy jednak, iż w polskiej praktyce gospodarczej zbyt mało uwagi przywiązuje się do pracy w niepełnym wymiarze czasu. Doświadczenia państw wysoko rozwiniętych gospodarczo wskazują, iż właśnie ta forma czasu pracy zyskała duże uznanie wśród kobiet i młodzieży. Prace te są dostosowane do potrzeb pracodawcy i do możliwości dysponowania wolnym czasem, poza obowiązkami domowymi przez kobiety. Sądzymy, że w ten sposób zaistniałaby możliwość wyzwolenia rezerw siły roboczej wśród kobiet, dostosowania ich czasu do potrzeb ogólnospołecznych i gospodarczych. Trudno stwierdzić jednoznacznie, dlaczego tak długo w praktyce naszego kraju nie stosuje się owej formy zatrudnienia kobiet i innych osób, chętnych do podjęcia pracy w niepełnym wymiarze czasu. Dlaczego kobiety z rezerwą odnoszą się do tej formy zatrudnienia.

Oczywiste jest, iż w gospodarce o ekstensywnej strategii gospodarowania, w której dysponuje się wystarczającymi rezerwami siły roboczej, gdzie siłą motoryczną rozwoju jest wzrost zatrudnienia - sięganie po tę formę zatrudnienia jest zbędne. Przedsiębiorstwa stosują więc jedynie zatrudnienie na pełnych etatach. Jeśli zaś zatrudniają kogoś na pół etatu, to stosują - niezależnie od efektów - o połowę niższe zarobki. W warunkach reformy gospodarczej i niedostatku siły roboczej przedsiębiorstwa ubiegają się o dodatkowych pracowników. Powstała więc w gospodarce narodowej możliwość zastosowania nowych form zatrudnienia, w tym przede wszystkim z zastosowaniem niepełnego wymiaru czasu pracy.

Istnieje konieczność zestawienia (inwentaryzacji) miejsc pracy, które mogą być wykonywane w niepełnym wymiarze czasu. Należy określić wymagania co do wykształcenia i wyuczonego zawodu. Interesujące jest, iż wiele kobiet z wyższym wykształce-

niem zgłasza zapotrzebowanie na tę formę pracy, mniej natomiast zainteresowane są kobiety z wykształceniem podstawowym i zasadniczym zawodowym, a więc o niewysokich kwalifikacjach, bądź wręcz bez określonego zawodu. Sprawami tymi winny się zająć tak wydziały zatrudnienia i spraw socjalnych przy urzędach wojewódzkich jak i bezpośrednio zakłady pracy, zainteresowane uzupełnieniem własnych załóg.

W wypowiedziach respondentek zwracamy jeszcze uwagę na możliwości zatrudnienia w pracy nakładczej, a więc wykonywanej w domu. Praca ta może być organizowana przez państwowe przedsiębiorstwa przemysłowe, przez spółdzielczość pracy, bądź przez przedsiębiorców prywatnych. Ta forma pracy znana jest od dawna, różny był zakres jej stosowania w okresie powojennym. Sądzymy, iż obecnie winna ona znaleźć duże zastosowanie, zwłaszcza dla kobiet pozostających na urloпах wychowawczych, dla osób niepełnosprawnych, osób w wieku emerytalnym i innych nie zainteresowanych pracą stałą poza własnym mieszkaniem. Dziwią nas wypowiedzi respondentek, iż w niedużym stopniu są one zainteresowane tego typu pracą. Twierdzą one, iż wolą pracować w przedsiębiorstwach i instytucjach w wyznaczonych godzinach pracy, zostawiając do własnej dyspozycji pozostałą część dnia. Dysponują wówczas według swojego uznania budżetem czasu, poza godzinami dnia pracy zawodowej.

Sądzymy jednak, iż dla wielu kobiet znacznie wygodniejsze byłoby zatrudnienie w formie pracy nakładczej w najdogodniejszych dla nich godzinach. Bez wątplenia organizacja i sposób rozliczania tejże pracy, dostarczanie materiałów i surowców, odbiór gotowych produktów, formy i wysokości wynagradzania, sprawy ubezpieczeniowe, odszkodowanie w razie wypadku, korzystanie z systemu emerytalnego, ze świadczeń społecznych z urlopow, opieki zdrowotnej itd. nie w pełni były przez wiele lat uregulowane. Stąd niechęć kobiet do podejmowania pracy nakładczej i prowadzenia w mieszkaniach tzw. chałupnictwa. Sądzymy, iż pełna regulacja prawna tejże formy pracy spowoduje większe zainteresowanie jej podejmowaniem.

E. Racjonalizacja struktury kwalifikacyjnej pracowników przedsiębiorstw w opiniach dyrektorów pozwala na wysunięcie następujących wniosków. Na początku zwróćmy uwagę, iż była to od-



rzebna ankieta kierowana do dyrektorów przedsiębiorstw. Miała ona na celu konfrontację opinii dyrektorów o przydatności kwalifikacyjnej pracowników w stosunku do opinii absolwentów różnych typów szkół. Zauważamy, iż ukształtowany w latach poprzednich model gospodarowania czynnikiem ludzkim spowodował, iż kadra kierownicza przyzwyczaiła się do dawnych wygodnych dla dyrekcji przedsięwzięć. Była to przede wszystkim strategia ekstensywnego rozwoju, gdzie wzrost gospodarczy osiągnano głównie poprzez wzrost zatrudnienia. Relacje cen czynników produkcji nie sprzyjały właściwemu wyborowi, racjonalizacja zatrudnienia nie znajdowała należytych motywacji. Obowiązywał wówczas system dyrektywnego zarządzania, w tym limitowania zatrudnienia i funduszu płac.

W systemie wielkich organizacji gospodarczych podejmowano próby pośredniego oddziaływania na gospodarowanie czynnikiem ludzkim w przedsiębiorstwach. Nie przyniosły one pożądanych rezultatów. W systemie reformy gospodarczej, jak już wskazywaliśmy, przedsiębiorstwa samodzielnie decydują o poziomie i strukturze zatrudnienia oraz o funduszu i średnich płacach. Jak dotąd również nie możemy stwierdzić, iż system ten przyniósł oczekiwaną poprawę w gospodarowaniu siłą roboczą, tak w całej gospodarce narodowej jak i w poszczególnych przedsiębiorstwach. Maksymalizacja zatrudnienia, niska wydajność pracy, niepełne wykorzystanie kwalifikacji, utrzymywanie rezerw siły roboczej - wszystko to powoduje, iż procesy racjonalizacji w zatrudnieniu są niewielkie.

Ankietowani dyrektorzy informowali o występujących niedoborach zatrudnienia w swoich przedsiębiorstwach. Problem ten kształtował się różnorodnie, tak co do rozmiaru jak i struktury. Szczególne braki występują wśród pracowników z wykształceniem zasadniczym zawodowym; najmniej brakuje pracowników z wykształceniem średnim. Dyrekcje w obawie przed utratą pracowników utrzymują często wszelkie zatrudnienie, co utrudnia procesy racjonalizacji. Istnieją ukryte rezerwy siły roboczej, stan zatrudnienia nie zawsze odpowiada faktycznym potrzebom przedsiębiorstwa. Wspomniane już procesy restrukturalizacji są hamowane zarówno przez załogi jak i przez dyrekcje przedsiębiorstw. W przedsiębiorstwach należałoby przesunąć część pracowników administracji, zwłaszcza z prac biurowych do prac bezpośrednio

produkcyjnych. Przesunięcia te byłyby stałe, bądź czasowe. Opo-  
ry na jakie napotyka się w tym względzie dotyczą konieczności  
przekwalifikowania lub rozszerzania dotychczasowych umiejęt-  
ności. Są też względy natury psychologicznej, jak poczucie mniej-  
szej wartości, degradacji społecznej, trudności adaptacyjne  
w nowym środowisku itp.

Stwierdzając powyższe potrzeby, zastanawia jednocześnie,  
dlaczego większość dyrektorów wypowiedziała się, iż w ich opinii  
wykorzystanie kwalifikacji w przedsiębiorstwie jest zadowalają-  
ce i nie stanowi większego problemu w funkcjonowaniu przedsię-  
biorstwa. Twierdzą oni, iż w najwyższym stopniu są wykorzystane  
kwalifikacje absolwentów zasadniczych szkół zawodowych. Słabo  
wykorzystuje się kwalifikacje pracowników z wyższym wykształce-  
niem, zwłaszcza uniwersyteckim. Przyczyna tkwi, jak sądzą, w  
niepełnym przygotowaniu do zawodu w czasie studiów. Zgodnie z  
opinią dyrektorów należałoby zmienić dotychczasowy system i for-  
my przyjęć absolwentów do pracy. Uważają oni, iż swobodny wybór  
miejsca przez pracownika i pracodawcę znakomicie poprawi sytua-  
cję na rynku pracy absolwentów różnych typów szkół, w tym zwłasz-  
cza absolwentów wyższych uczelni. System swobodnego naboru zos-  
tał wprowadzony przez reformę gospodarczą i chociaż ograniczony  
częściowo poprzez wprowadzanie obowiązku rejestracji i pośred-  
nictwa pracy - nie przyniósł on przez pierwsze lata realizacji  
reformy należytych efektów.

Zastanawia nas, iż w wielu wypowiedziach dyrektorów racjo-  
nalizacja zatrudnienia nie jest traktowana współzależnie z pod-  
noszeniem efektywności działania przedsiębiorstwa. Z reguły rac-  
jonalizacja zatrudnienia nie była włączana do programów rozwo-  
jowych przedsiębiorstw, nie planowano stosowania technik praco-  
oszczędnych. Substytucja pracy żywej przez pracę uprzedmioto-  
wioną, w opiniach dyrektorów, nie zyskała większego zaintereso-  
wania.

W sposób bardzo szczególny pojmowało wielu spośród ankieto-  
wanych dyrektorów racjonalizację zatrudnienia w swoich przedsię-  
biorstwach. Nierzadkie były wypowiedzi stwierdzające, iż lepsze  
jest unikanie zmian wewnątrz przedsiębiorstwa na rzecz zmian  
zewnętrznych. Zmiany wewnątrz przedsiębiorstwa mogą bowiem, ich  
zdaniem, prowadzić do zakłóceń - zewnętrzne zaś są bardziej sta-  
bilne, one też sprzyjają porządkowaniu interesów własnych przed-

siębiorstwa. Jest to, naszym zdaniem, rozumowanie zgodne ze starymi regułami gry, gdzie Centrum dyktowało warunki zarządzania gospodarką narodową, w tym zatrudnieniem. Centrum znakomicie ograniczało swobodę działania przedsiębiorstw, tłumiąc inicjatywę dyrekcji, ciał samorządowych i załóg pracowniczych. Reforma gospodarcza, jak już wielokrotnie podkreślaliśmy, wprowadza nowe, odmienne od dawnych reguły gry. W tych warunkach inicjatywa i dalekowzroczność kierownictw zakładów pracy staje się gwarantem powodzenia ich działalności, wzrostu efektywności, wydajności pracy, podnoszenia wynagrodzenia.

Sądzymy, iż w tych warunkach niezbędne jest doskonalenie kwalifikacji kadry kierowniczej, właśnie w zakresie nowych reguł zarządzania gospodarką narodową, wykazania korzyści płynących z tego tytułu, a także wskazano na przejściowe ograniczenia, które nie mogą przysłaniać celu w jakim zdąża reforma gospodarcza. Klasycznym przykładem ograniczeń jest wprowadzenie obowiązkowego pośrednictwa pracy w niektórych województwach. Ograniczenie to należy traktować jako przejściowe, dla podporządkowania zachwianego rynku pracy, braku siły roboczej, konieczności przekształceń strukturalnych, zaspokojenia potrzeb kadrowych priorytetowych branż itd.

W badaniach opinii dyrektorów wysunięto także istniejącą sprzeczność pomiędzy interesami ekonomicznymi przedsiębiorstwa a interesem ogólnospołecznym. Chodzi nam o tzw. zatrudnienie socjalne. Sprawy wymagają rozstrzygnięć nierzadko na szczeblu centralnym, a zwłaszcza w systemie zabezpieczenia społecznego i opieki socjalnej obywateli. Podobnie wysuwają dyrektorzy kwestię rozstrzygnięć systemów płacowych, a zwłaszcza uregulowania zasad centralnej polityki płacowej. Zwracamy uwagę, iż w obecnym systemie zarządzania gospodarczego kwestie te przekazano przedsiębiorstwom. Nie należy więc oczekiwać na rozstrzygnięcia administracji państwowej, lecz dążyć jak najszybciej do wewnętrznych ustaleń systemów płacowych, najbardziej odpowiadających warunkom kierowanych przez ankietowanych przedsiębiorstw.

W naszym przekonaniu ankietę rozpisana wśród dyrektorów przyniosła wiele ciekawych spostrzeżeń, zwłaszcza w zakresie konfrontacji odpowiedzi pracowników i opinii kierownictwa na temat zatrudnienia.



F. Badania ankietowe w zakładach pracy rejonu uprzemysławianego nasunęły następujące wnioski. Badaniem ankietowym objęliśmy także wielkie przedsiębiorstwa wiodące w jednym z nowoczesnych przemysłów, powstających w tzw. rejonach uprzemysławianych. W naszym przypadku jest to rejon znajdujący się w makroregionie Polski środkowej. Charakter inwestycji i produkcji zdecydował, iż badana załoga, to w ponad 70% mężczyźni. Proporcje te znajdujemy także w innych rejonach uprzemysławianych; stwierdzamy więc, iż są one typowe dla tego rodzaju rejonów. Konsekwencją nowych inwestycji jest migracja głównie męskiej siły roboczej oraz przekształcanie się współczynników feminizacji we współczynniki maskulinizacji. Następną konsekwencją jest zależność między strukturą według płci a poziomem wykształcenia. Średnie wykształcenie ogólne miały przede wszystkim kobiety, zatrudnione w pracach administracyjno-biurowych. Migracja powodowała również zmianę struktury wieku w rejonie, następowało odmłodzenie społeczeństwa lokalnego. Mobilność siły roboczej zaznacza się zwłaszcza w wieku młodym, u osób nie będących w związkach małżeńskich, bądź posiadających młode rodziny. Głównym motywem przemieszczeń była chęć polepszenia warunków materialnych oraz nadzieje uzyskania samodzielnego mieszkania.

Wśród zatrudnionych blisko 50% to osoby, które po raz pierwszy podjęły pracę. Dotyczy to zwłaszcza osób z wykształceniem zasadniczym zawodowym, najmniej takich osób było w grupie wykształcenia średniego. Podobne tendencje obserwuje się i w innych rejonach uprzemysławianych, wykazujących braki siły roboczej, szczególnie kwalifikowanej, o odpowiednim profilu dla specyficznych inwestycji. Średni i wyższy dozór techniczny pochodził przeważnie z tzw. delegacji służbowych z rejonów o podobnym profilu produkcji. Zjawiska te wpływają na kształtowanie się społeczności lokalnej. Powstaje szereg zjawisk o charakterze pozytywnym, lecz nie brak i zjawisk negatywnych, na przykład antagonizmów, niewłaściwego kształtowania się stosunków międzyludzkich, odmiennych dróg awansowych, różnic w przydziałach mieszkań itp.

Z wypowiedzi respondentów omawianych zakładów pracy możemy wysnuć pewne cechy szczególne dla rejonów uprzemysławianych, a mianowicie: załoga w przeważającej mierze twierdziła, iż podjęta praca jest interesująca, z tego też powodu nie widziano form

i kierunków jej uatrakcyjnienia (90%). Respondenci także w przeważającej mierze nie wyrazili chęci zmiany miejsca pracy (80%), byli oni zadowoleni z wykonywanego przez siebie zawodu, bardzo często podkreślali, iż praca ich jest interesująca i, że wybrali ją z zamiłowania (50%). Przypomnijmy, iż byli to przede wszystkim ludzie bardzo młodzi, po raz pierwszy podejmujący pracę, bezpośrednio po ukończeniu określonej szkoły. Stwierdzali oni także, iż zainteresowanie okazane im w miejscu pracy było bardzo duże, znaleźli więc właściwą atmosferę w przedsiębiorstwie. Nie bez znaczenia są wysokie zarobki, oferowane pracownikom w priorytetowych budowlach inwestycyjnych, a następnie wysokie zarobki, jakie otrzymują w procesie rozruchu i w samym procesie produkcyjnym.

Specyficzne są również wypowiedzi dotyczące motywów zmiany miejsca pracy, w przypadkach, gdy obecne miejsce zatrudnienia jest kolejnym. Powodem zmiany były niskie zarobki w poprzednim miejscu pracy oraz trudne warunki mieszkaniowe. Stwierdzali to respondenci niezależnie od reprezentowanej płci. Praca w rejonie uprzemysławianym jest więc atrakcyjna dla mężczyzn i dla kobiet. Respondenci stwierdzali (60%), iż mieli możliwość podjęcia pracy w dotychczasowym miejscu zamieszkania, wybrali jednak pracę w rejonie uprzemysławianym, który otwierał przed nimi nowe możliwości podniesienia dotychczasowego standardu życia. Zazwyczaj nie zawiedli się, i pozostali stałymi mieszkańcami tychże rejonów i ustabilizowanymi pracownikami nowych zakładów produkcyjnych.

Można stwierdzić opierając się na przeprowadzonych badaniach, iż założenia reformy gospodarczej znajdują bardziej sprzyjające warunki realizacji w rejonach uprzemysławianych, a to przede wszystkim z powodu atrakcyjności płacowych, jako podstawowej zachęty materialnej. Absolwenci szkół, którzy pobierali stypendia fundowane, bądź zawarli umowy przedwstępne chętnie podejmują tutaj pracę i pozostają na stałe bądź na czas dłuższy.

#### 4. Zakończenie

Wywody nasze potwierdzają ogólną tezę, iż wzrost efektywności gospodarowania związany jest ściśle z racjonalizacją zatrudnienia, zwłaszcza w warunkach ograniczonego wzrostu zasobów si-

ły roboczej. Konieczne staje się umocnienie nowych mechanizmów ekonomicznych, powodujących lepsze wykorzystanie czasu pracy i struktury zatrudnienia. Dotyczy to całej gospodarki narodowej oraz poszczególnych przedsiębiorstw i instytucji. Powołujemy w tym miejscu dokument Rady Ministrów pt. "Raport o realizacji reformy gospodarczej w 1984 r." wraz z wnioskami określającymi kierunki umacniania i rozwoju nowego systemu funkcjonowania gospodarki w latach 1986-1990", przyjęty 5. lipca 1985 r.<sup>4</sup> W rozdziale VIII zawarto wnioski kierunkowe, przytaczamy niektóre z nich, a zwłaszcza zawarte w § IX pt. "Racjonalizacja zatrudnienia". Podstawowym kierunkiem działania w zakładach pracy powinien być rozwój zakładowych systemów wynagradzania. System ten winien być nastawiony na prawidłową motywację i zapewnienie bezpośredniego i zrozumiałego dla wszystkich pracowników związku między wynagrodzeniem a indywidualnym wkładem pracy (pkt 57). Należy także zapewnić w przedsiębiorstwach dalszy rozwój służb organizacji i normowania pracy. Chodzi m.in. o atestację stanowisk pracy, o zwiększenie zainteresowania załóg poprawą struktury zatrudnienia, o zmniejszenie zatrudnienia czysto administracyjnego, na rzecz wzrostu zatrudnienia bezpośrednio produkcyjnego oraz związanego z rozwojem i postępem naukowo-technicznym (pkt 58).

W nowych warunkach niezbędne staje się umocnienie dyscypliny pracy, połączonej ze wzrostem wyników pracy. Proponuje się upowszechnienie form pracy zespołowej, w tym zwłaszcza systemu brygadowego (pkt 59). Zwraca uwagę dążenie do ograniczania i stopniowego eliminowania obowiązkowego pośrednictwa pracy, przy jednoczesnym wzmocnieniu funkcji informacyjnych organów administracji państwowej. Mowa tu o pośrednictwie pracy urzędów wojewódzkich (pkt 60). Ważne jest również zwrócenie uwagi na rozwiązania ułatwiające podejmowanie pracy we właściwych formach przez emerytów, kobiety będące na urloпах wychowawczych oraz przez inwalidów (pkt 61).

---

<sup>4</sup> Por. częściową publikację owego Raportu pt. "Umacnianie i rozwój nowego systemu funkcjonowania gospodarki w latach 1986-1990", rozdz. VIII, Wnioski kierunkowe ... w: "Rzeczpospolita", dodatek "Reforma Gospodarcza", 25 VII 1985.



Sądzymy, iż przytoczone z oficjalnego dokumentu, kierunki działań w zakresie racjonalizacji zatrudnienia w dużej mierze potwierdzają wyniki naszych badań. Wnioski nasze, oparte na analizie odpowiedzi respondentów często idą w podobnym, bądź wręcz identycznym kierunku. Przypomnijmy jednak, iż badania nasze były prowadzone zaledwie po jednorocznym funkcjonowaniu zasad reformy gospodarczej. Postulatem naszym jest, aby podobne badania powtórzyć w końcu lat 80 lub na początku lat 90, tj. po 7 latach bądź po 10 latach funkcjonowania gospodarki narodowej na nowych zasadach ekonomiczno-finansowych oraz w zmieniających się warunkach społeczno-politycznych i zmieniających się warunkach demograficznych. Czy nam się to uda - rozstrzygnie czas i okoliczności, w jakich będziemy prowadzili badania naukowe, z myślą zarówno o rozwiązaniach teoretycznych jak i na potrzeby użyteczności gospodarczej i administracyjnej.